

На правах рукописи

Тиرون Георгий Георгиевич

**ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

Специальность 08.00.05.

«Экономика и управление народным хозяйством»

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами -
промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2004

Диссертационная работа выполнена в Пермском филиале
Института экономики Уральского отделения
Российской академии наук

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Дедов Леонид Анатольевич

кандидат экономических наук, доцент
Макаров Александр Михайлович

Ведущая организация - Ижевский государственный технический
университет

Защита состоится: «14» сентября 2004г. в 11.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 в Удмуртском государственном университете по адресу: 426034, г.Ижевск, ул.Университетская, 1, корп.4, ауд. 431

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета.

Автореферат разослан «12» августа 2004г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

Баскин А.С.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления его производственной деятельностью. Сегодня предприятие само должно определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены, поставщиков, рынки сбыта и многое другое, уметь быстро, а главное правильно реагировать на любые изменения во внешней и внутренней среде, и в соответствии с ними корректировать свою деятельность. А это означает, что руководство предприятия всегда должно искать новые оригинальные ходы в управлении. Одним из таких исключительно важных и новых для российских предприятий подходов к управлению является обеспечение взаимосвязи стратегического и оперативного управления как определяющего фактора эффективного производства.

При таком подходе важное значение имеет четкое понимание процесса управления производством как сложной комплексной системы, состоящей из двух основополагающих элементов: стратегии и тактики управления или стратегического и оперативного управления. Эти элементы жестко взаимосвязаны и взаимобусловлены, но, тем не менее, представляют самостоятельные подсистемы со своей теорией, методологией и сложившейся практикой применения.

В хозяйственной практике российских предприятий механизм стратегического управления находится в стадии становления либо реформирования, поэтому очевидно, что задача разработки методологии стратегического планирования и управления, эффективной в современных российских условиях является чрезвычайно актуальной. Но одного этого недостаточно. Даже наилучшая стратегия не будет осуществлена на практике, если не будет адекватной ей тактики: оперативного управления, являющимся инструментом проведения в жизнь избранной стратегической концепции. Отсюда – острая проблема – взаимосвязь стратегического и оперативного управления, которая к настоящему времени разработана крайне слабо и не отражена в сколько-нибудь значительных научных и методических разработках.

Недостаточная теоретическая и методическая разработанность данной проблематики, ее актуальность и возрастающая практическая значимость предопределили выбор темы и основных направлений диссертационного исследования. Диссертационное исследование посвящено анализу взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленных предприятиях.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность): 15.1. – разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; 15.4. – инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.26. – методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса.

Степень разработанности проблемы. Актуальность проблемы сочетания стратегического и оперативного управления производством, ее особая значимость в период формирования рыночной экономики, обуславливают возрастающее внимание к ней со стороны, как хозяйствующих субъектов, так и научной общественности. Ведут активную работу и занимаются исследованиями в области стратегического управления производством и менеджмента такие ученые как: Д.А.Акер, О.И.Боткин, М.И.Бухалков, Е.Г.Гинзбург, В.Н.Васильев, О.С.Виханский, Л.А.Дедов, А.И.Ильин, М.И.Круглов, А.Л.Кузнецов, А.И.Наумов, В. И. Некрасов, А.Н. Пыткин, О.Г.Туровец, А.Файоль, Г.Эмерсон и др.

Тем не менее, количество и, особенно глубина известных нам опубликованных исследований по данной проблеме, пока недостаточны и не успевают за реальными потребностями промышленных предприятий. Научные труды, посвященные исследованиям в области оперативного управления производством практически отсутствуют, либо не имеют широкого распространения, однако несомненный интерес для нас представили работы посвященные организации производства и управления: К.В.Воронова, В.И.Гончарова, Г.И.Дибинса, С.Д.Ильенковой, А.И.Колосова, З.П.Румянцевой, С.А.Соколицина, Н.А.Соломатина, Р.А.Фатхутдинова, а также труды широко известных зарубежных авторов, посвященные проблемам менеджмента: М.Х.Мескона, Р.Пирса, М.Робинсона, А.А.Томсона, Д.Хиггинса и др.

Что же касается особенностей соотношения и взаимосвязи процессов стратегического и оперативного управления производством, то до настоящего времени им не уделялось достаточного внимания и научные результаты в данной области незначительны. Недостаточно обобщен и проанализирован опыт предприятий, уже получивших в данной области положительный результат. Следовательно, проблема исследования процессов стратегии и тактики управления производством

вом как единой комплексной системой, актуальна как в теоретическом смысле, так и для практического применения.

Цель исследования состоит в обосновании теоретических положений и разработке практических рекомендаций по формированию взаимосвязи стратегического и оперативного управления как определяющего фактора развития производства на промышленном предприятии.

Поставленная цель потребовала решения ряда взаимосвязанных задач, а именно:

- исследовать и уточнить сущность основных понятий менеджмента, используемых в области стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии;
- систематизировать отечественный и зарубежный опыт организации стратегического и оперативного управления производством;
- разработать методику анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики предприятия;
- оценить связь и зависимость результатов производственно-хозяйственной деятельности и взаимосвязанного применения стратегического и оперативного управления;
- разработать концептуальную модель взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством;
- обосновать основные направления и рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности производственной деятельности предприятий машиностроения на основе применения взаимосвязи стратегического и оперативного управления.

Объектом исследования были выбраны промышленные предприятия машиностроительной отрасли, расположенные на территории Пермской области.

Предметом исследования явились организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и совершенствования взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленных предприятиях.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам экономики переходного периода, стратегическому и оперативному менеджменту, внутрифирменному планированию, внутренние методические материалы, используемые на практике работы промышленных предприятий, методические материалы научно-практических конференций и семинаров по теме исследования.

Основные методы исследования. В работе использованы методы стратегического и оперативного управления, абстрактно-логический, сравнительный, трендовый, системно-диагностический и расчетно-аналитический методы. Для решения отдельных задач использованы методы системного и факторного анализа, а также некоторые методы математического моделирования.

Информационной базой диссертационного исследования послужили основные положения отечественной и зарубежной теории производственного менеджмента, выводы и ключевые положения как зарубежных, так и отечественных ученых, посвященные теории и практике планирования и управления в условиях рынка, материалы периодической печати, нормативно-правовые акты, статистическая и аналитическая информация, опубликованная в различных изданиях и статистических сборниках, а также планово-отчетная документация ряда промышленных предприятий. В качестве исходной информации использовались материалы периодической и текущей отчетности, плановые и организационно-распорядительные документы промышленных предприятий г.Перми, а также проекты планов и программ их производственно-экономического развития. В диссертации нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных автором и при его участии.

Научная новизна работы заключается в разработке и обосновании ряда положений теоретического и методического характера по формированию и эффективному использованию взаимосвязи стратегического и оперативного управления в рамках развития производства промышленного предприятия. В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- уточнено понятие стратегического и оперативного управления производством промышленного предприятия;
- определен и систематизирован отечественный и зарубежный опыт организации стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии;
- разработана методика анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики промышленного предприятия;
- выявлены связи и сформирована система показателей зависимости результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятий от взаимосвязанного применения стратегического и оперативного управления производством;

- предложена схема концептуальной модели взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии;
- обоснованы основные направления и рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности производственной деятельности предприятий машиностроения на основе применения взаимосвязи стратегического и оперативного управления.

Практическая значимость данной диссертационной работы определяется научными результатами, методическими разработками и практическими рекомендациями, составляющими ее содержание, и заключается в выявлении возможностей повышения эффективности производственной деятельности и экономических результатов на основе применения предложений автора по системному сочетанию и взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленных предприятиях.

Основные положения, результаты исследования, предложенные концептуальные, методические положения и модели могут быть использованы для организации новых эффективных схем управления производственно-хозяйственной деятельностью промышленных предприятий.

Кроме того, полученные в исследовании теоретические, методические и практические результаты могут быть полезны для преподавателей вузов при чтении лекций и проведении семинарских занятий по курсам «Стратегический менеджмент», «Управление производством», «Планирование на предприятии» и «Общий менеджмент»

Апробация результатов исследования осуществлялась автором в виде докладов и выступлений на IV Международной научно-практической конференции, посвященной проблемам Экономической и энергетической безопасности регионов России – г.Пермь, 2003, на аспирантских семинарах ПФ ИЭ УрО РАН (2002, 2003).

Методологические положения и практические рекомендации реализованы в процессе управления производственной деятельностью ФГУП «ЗиД». Отдельные принципы и предложения успешно апробованы и внедрены в практику управления производственно-хозяйственной деятельностью промышленного предприятия ОАО «Морион».

Теоретические разработки и методологические положения исследования используются в учебном процессе Пермского государственного университета. Отдельные результаты диссертационного исследования применялись при проведении фундаментальных исследований в Пермском филиале Института экономики УрО РАН.

Публикации. Результаты научных исследований автора нашли отражение в 5 научных публикациях, общим объемом 13,56 п.л. (личный вклад автора 10,46 п.л.).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержит 159 страниц основного текста, включает 29 рисунков, 23 таблицы, приложения и список литературы из 119 наименований.

Структурно работа включает три раздела.

Первый «Теоретико-методологические аспекты стратегического и оперативного управления производством» посвящен теоретическим основам стратегического и оперативного управления производством. Здесь освещены вопросы сущности, роли и места данных видов управления в системе управления производством, уточнены понятия «стратегическое управление производством» и «оперативное управление производством», рассмотрены и систематизированы методология и инструментарий, представлены отечественные и зарубежные подходы к формированию стратегического и оперативного управления.

Вторая глава «Особенности стратегического и оперативного управления производством на промышленных предприятиях» посвящена вопросам анализа и изучению опыта производственно-хозяйственной деятельности конкретных промышленных предприятий, выявлению основных проблем организации стратегического и оперативного управления производством. Разработана методика анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики промышленного предприятия, выявлены связи и сформирована система показателей зависимости результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятий от взаимосвязанного применения стратегического и оперативного управления.

Основу третьей главы «Совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленных предприятиях» составляют выводы и предложения по формированию и совершенствованию взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством, а именно, предложенная автором схема концептуальной модели взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии и рекомендации по оптимальному применению рассмотренной взаимосвязи, что, в конечном итоге, определяет эффективность всей системы управления производством на промышленном предприятии.

В заключении сформулированы основные выводы исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие стратегического и оперативного управления производством промышленного предприятия.

В работе проведен анализ и обзор литературы соответствующей теме исследования, в результате которого выяснилось, что на сегодняшний день нет однозначного определения ни стратегического, ни оперативного управления производством. Определяя данные процессы, исследователи пытаются выделить те или иные аспекты и особенности, отличающие один вид управления от другого и, как правило, большинство известных определений тем или иным образом противопоставляют один вид управления другому. По нашему мнению, неверно рассматривать стратегическое и оперативное управление производством как два разных полюса. Поэтому для уточнения понятий и сути оперативного и стратегического управления производством нами рассмотрены многокритериальные модели сравнения данных процессов (табл. 1, 2), в которых подчеркнуты лишь их отличительные особенности.

Таблица 1

Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание предприятия в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса со средой функционирования, позволяющего решать проблемы, заинтересованных в деятельности предприятия, лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь предприятия, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне предприятия, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в среде функционирования предприятия
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основы построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника, технология управления производством	Персонал предприятия, системы информационного обеспечения, рынок, методы и подходы стратегического управления производством
Подходы к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс предприятия, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на стратегический ресурс предприятия, его главную ценность и источник его благополучия
Критерий эффективности управления	Ритмичность, равномерность, и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции предприятия на новые запросы рынка и адекватность на изменения в среде функционирования с ориентацией на прибыль

Различия стратегического и оперативного управления

Параметры системы	Стратегическое управление	Оперативное управление
Конечный результат	<ul style="list-style-type: none"> – Достижение генеральной цели развития предприятия – Потенциал предприятия, система стратегий – Рациональная структура и гибкость предприятия – Эффективность системы управления 	<ul style="list-style-type: none"> – Выпуск продукции в установленные сроки – Качество продукции – Удовлетворение потребностей – Прибыль
Факторы успеха	Стратегия и гибкость: успех = изобретательность + предвиденье потребностей	Производство и маркетинг: успех = эффективное производство + активная конкуренция
Тип управляющего	Предприниматель - лидер	Менеджер по производству
Тип планирования	Стратегическое планирование, сценарное, комплексное, целевое планирование	Оперативно-производственное планирование
Структура системы управления	Динамичная (матричная)	Статичная (линейно-функциональная, штабная)
Власть в управлении	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, развитии производства, стратегическом планировании	Сосредоточена в производстве и маркетинге

Из таблиц видно, что оперативное и стратегическое управление не противостоят друг другу, а являются взаимодополняющими элементами процесса управления. И более того, оперативное управление выступает как закономерный этап воплощения стратегического.

Таким образом, стратегическое управление производством в первую очередь направлено на определение стратегии предприятия в среде функционирования, тогда как оперативное управление главным образом нацелено на формирование внутрисистемной концепции функционирования, с целью выйти на принятую линию поведения. То есть, стратегическое управление дает будущее видение предприятия во внешней среде, а оперативное – позволяет достичь желаемых результатов.

В результате проведенного анализа мы уточнили понятие «стратегическое управление производством», под которым понимается совокупность управляющих воздействий на ключевые факторы, формирующие производственную стратегию предприятия, путем распределения и перераспределения ресурсов, адаптации и мобилизации рыночного потенциала предприятия для достижения поставленных целей и его устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Под оперативным управлением производством понимается часть системы управления предприятием, позволяющая обеспечить своевременный выпуск готовой продукции, путем оптимального распределения заданий, своевременного доведения их до исполнителей, максимально эффективного использования всех ресурсов, и осуществления непрерывного контроля и регулирования хода производства в рамках производственной стратегии предприятия.

Необходимо отметить, что эффективность в управлении производством можно достичь лишь при комплексном взаимосвязанном использовании элементов стратегического и оперативного управления.

2. Определен и систематизирован отечественный и зарубежный опыт организации стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии.

Взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством является одной из основных составляющих современных систем управления производством на промышленных предприятиях, обеспечивающей достижение производственных целей по равномерному выпуску продукции определенного ассортимента и качества для удовлетворения существующих и вновь возникающих потребностей, а также максимально возможного уровня прибыли. Эффективная организация процесса управления производством предполагает использование различных приемов, способов и процедур, выступающих в качестве методов и принципов управления и обеспечивающих рациональное развитие всего производственного процесса.

Накопленный зарубежный опыт позволяет с уверенностью говорить о необходимости, важности и первоочередности стратегического управления на промышленных предприятиях, а также о его тесной взаимосвязи с оперативным. В качестве убедительного доказательства этого может послужить рассмотренный в работе опыт машиностроительной корпорации «ЗМ» (США).

Как было выявлено в ходе исследования, основными направлениями стратегического управления производством зарубежных машиностроительных фирм в современных условиях выступают:

- концентрация внимания на стратегии развития производства;
- маневренность использования внешних ресурсов;
- диверсификация производства;
- расширение фундаментальных исследований;
- концентрация усилий на реализации нововведений;
- обеспечение лидирующих позиций в области производства продукции по всей технологической цепочке;

- повышение эффективности за счет стремления стать одновременно производителем и продавцом при низких издержках производства.

На российских промышленных предприятиях стратегическому управлению производством характерно:

- ориентация на ценовую конкуренцию из-за низкого уровня дифференциации продукции;
- копирование продуктовой политики своих конкурентов;
- сохранение доли рынка, на котором оперирует предприятие;
- незначительное внимание маркетингу и повышению качества выпускаемой продукции;
- стремление к однородности выпускаемой продукции;
- отсутствие успеха в рыночных исследованиях;
- низкий уровень стремления к созданию новых рынков.

Таким образом, в стратегическом управлении производством, можно выделить: активное направление – проникновение на рынок, создание новых рынков (передовые зарубежные предприятия), пассивное – защита имиджа, оборона рынка (большинство отечественных предприятий). Несмотря на различные направления в организации стратегического управления производством, оно должно ориентировать промышленные предприятия на стратегию роста масштабов производства и обеспечения конкурентоспособности на различных стадиях жизненного цикла изделий.

В организации оперативного управления производством широкое распространение за рубежом получили две американские системы (MRP – система планирования производственных ресурсов, MAP – система планирования реального обеспечения материальными ресурсами) и две японские системы (Kanban - система планирования производственных запасов и материальных потоков между отдельными производственными операциями, Just-in-time – «точно в срок» - система планирования материально-технического снабжения, предусматривающая полную синхронизацию с производственным процессом), особенности организации которых в систематизированном виде представлены в табл.3.

На российских промышленных предприятиях используются разнообразные системы оперативного управления производством: позаказная, комплектно-узловая, машинно-комплектная, комплектно-групповая, складская, подетальная, непрерывная, по такту потока, по ритму выпуска, разрядно-групповая, по опережениям, по типовым и стандартным графикам и др. Каждая из систем оперативного управления производством включает совокупность следующих основных элементов:

Таблица 3

Особенности организации зарубежных систем оперативного управления производством

Название системы	Основные преимущества	Недостатки
MRP – Manufacturing Recourse Planning, США	Снижение издержек производства за счет уменьшения складских заделов, сокращения сроков изготовления продукции и их соблюдение. Размеры снижения запасов на складах составляют в среднем 20% и более.	Непременное условие - точность исходных данных, что требует реорганизации информационных систем. Система не обеспечивает координированного учета множества требований, поступающих извне, а поэтому не позволяет действительно объективно определить оптимальные размеры партий готовой продукции. В результате пропадает возможность достоверно оценивать степень эффективности принимаемых решений и реальные размеры экономии от принимаемых вариантов поставок и использования материальных ресурсов.
MAP – Material Availability Planning, США	Система реального обеспечения материальными ресурсами, т.к. материальное планирование осуществляется на базе дискретного потока данных относительно фактически поступающих заказов на поставку продукции. Процесс определения размеров партий и продуктовой структуры выпуска продукции приобретает динамичный характер и протекает под воздействием оценки главного фактора: величины затрат на материальные ресурсы, поступающих из внешних источников.	Сильная зависимость от факторов внешнего окружения в части поставки материальных ресурсов - их стоимости, сроков поставки, а также «перекрестного» воздействия множества факторов и требований, которые в системе MAP считаются неопределенными.
Kanban – канбан, Япония	Система оперативного планирования производственных запасов и материальных потоков между отдельными производственными операциями. Главное правило - межоперационная поставка исключительно доброкачественных бездефектных деталей и полуфабрикатов. Смысл внедрения в том, чтобы исключить запасы и незавершенное производство, по финансовым причинам, и чтобы обеспечить большую гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка.	План производства определенного количества деталей и полуфабрикатов на каждой предшествующей технологической стадии определяется заданием производственного участка, выполняющим последующую стадию при данной производственной программе предприятия. То есть канбан можно определить как вытягивающую (в отличие от MRP и MAP, которые являются подталкивающими) систему планирования, информация в которой идет от конечной точки непосредственного производства к предыдущему участку работы.
Jast-in-time – «точно в срок», Япония	Сырье, полуфабрикаты, комплектующие подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя складские помещения; готовая продукция также отгружается потребителям непосредственно по мере завершения производства. Основопологающим принципом данной системы является выработка и поставка продукции точно в заданный срок и не ранее. В результате - сокращение производственных запасов и расстояний транспортировки до минимума.	Необходимое условие - выравнивание производства, т.е. если для какого-либо процесса производства детали будут поступать в разные промежутки времени или неравными по количеству партиями, то на предшествующем этапе производства должно быть задействовано столько оборудования и рабочей силы, чтобы можно было удовлетворить максимальный спрос. Реализация системы невозможна при централизованном планировании, необходимое условие – внедрение системы канбан.

- выбор и обоснование планово-учетных единиц;
- выбор и обоснование планово-учетных периодов;
- разработку календарно-плановых нормативов;
- разработку производственных программ;
- формирование сменно-суточных заданий;
- контроль хода производства.

Применение той или иной системы зависит, прежде всего, от конкретных производственных условий, организационного типа производства, характеристики производственных условий, длительности производственного цикла и других нормативов движения предметов производства. Любая применяемая система оперативного управления производством должна отвечать ряду требований, к важнейшим из которых относятся:

- высокий научный уровень и гибкость планирования;
- обеспечение ритмичности производства и равномерного выпуска продукции;
- обеспечение максимального сокращения перерывов в движении предметов труда через последовательные стадии производственного процесса;
- обеспечение комплектности незавершенного производства;
- обеспечение высокого качества оперативно-производственной работы.

Анализ оперативного управления производством осуществлен на примере Пермских промышленных предприятий. Подробно в работе рассматривается процесс организации оперативного управления производством на ФГУП «ЗиД» и ОАО «Морион», который представляет собой сложный, многоэтапный процесс, предполагающий участие практически всех функциональных служб, обеспечивающих непрерывный, ритмичный ход производственного процесса. Рассмотренные системы оперативного управления производством несут в себе ряд существенных недостатков:

- весьма трудоемки;
- требуют значительных финансовых ресурсов;
- на создание заделов незавершенного производства отвлекается значительное число оборотных средств, что приводит к замедлению оборачиваемости.

Сравнительный анализ характеристик зарубежных и отечественных систем оперативного управления производством нашли отражение в табл. 4.

Анализ организации стратегического и оперативного управления производством показал, что для их совершенствования на промышленных предприятиях имеются определенные резервы, использование которых позволит предприятиям решать и оперативные задачи и достигать стратегических целей.

Таблица 4

**Сравнительная характеристика оперативного управления производством
на промышленных предприятиях**

Критерий	Зарубежный опыт	ФГУП «ЗиД»	ОАО «Морион»
<i>Роль стратегического управления производством</i>	Высокая	Средняя	Низкая
<i>Уровень взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством</i>	Стратегическое и оперативное управление рассматриваются как взаимодополняющие элементы	Оперативные результаты являются средством достижения поставленных стратегических целей, но приоритет отдается сиюминутной выгоде	Стратегическое и оперативное управление рассматриваются в основном как самостоятельные, независимые друг от друга элементы
<i>Конечный результат управления</i>	Долгосрочная стабильность, эффективность	Потенциал получения прибыли	Прибыль
<i>Системы оперативного управления производством</i>	Гибкие, децентрализованные	Негибкие, с элементами централизованного управления	
<i>Формирование производственных запасов</i>	Складирование избыточно	Склад – необходимое условие производственно-хозяйственной деятельности	

3. Разработана методика анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики промышленного предприятия.

Вопросы оптимального сочетания стратегического и оперативного управления производством и формирования их эффективной взаимосвязи приобретают для отечественных предприятий все большую значимость.

Анализ влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики предприятия и эффективность его деятельности – многосторонен, сложен, предполагает обработку большого объема информации, требует определенных трудовых затрат и затрат времени, а также опыта аналитической работы. Проведение анализа с высоким качеством в максимально сжатые сроки – важное условие успешного управления современным промышленным предприятием.

Последовательность работ по анализу влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики предприятия представлена на рис.1.

Как показано на рис.1, схема проведения анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики предприятия состоит из четырех укрупненных и последовательно выполняемых организационно-экономических блоков. Каждому организационно-экономическому блоку соответствует свой информационный базис – определен-

ный объем, циркулирующей в данном блоке, необходимый для анализа информации, - увязанный в пространстве и времени. Организационно-экономические блоки являются комплексными, имеют свои задачи и структуру.

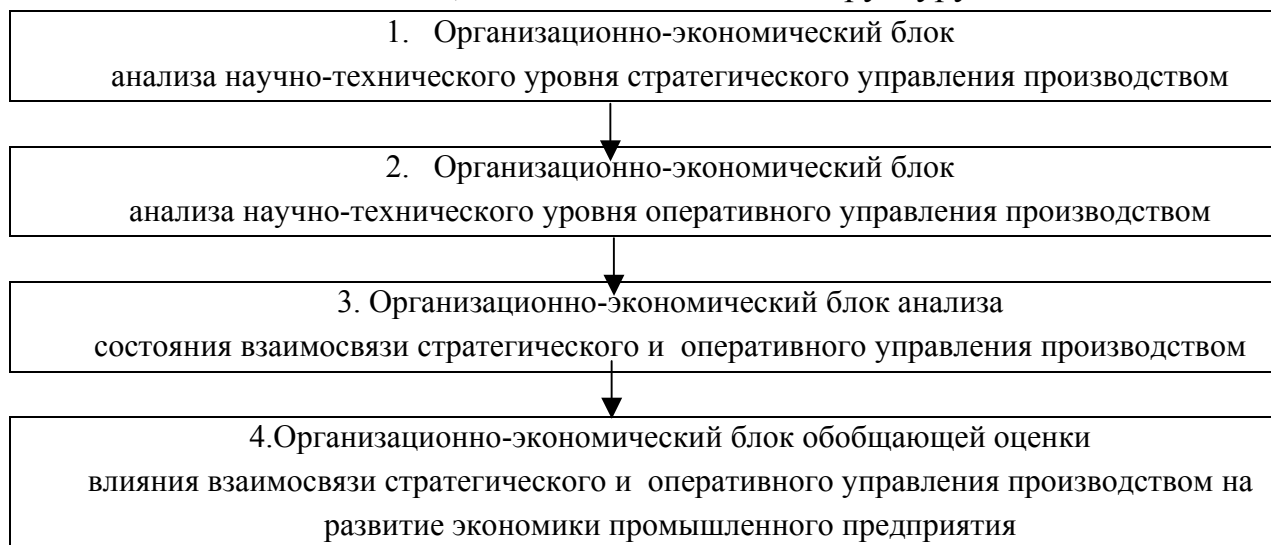


Рис. 1. Методика анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики промышленного предприятия

Первый организационно-экономический блок предполагает анализ научно-технического уровня стратегического управления производством и включает:

- анализ использования в процессе стратегического управления производством научных подходов, принципов, методов;
- анализ информационно-технического обеспечения стратегического управления производством;
- анализ процессов разработки, принятия и реализации производственных стратегий.

Второй организационно-экономический блок анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на эффективность деятельности промышленного предприятия предполагает анализ научно-технического уровня оперативного управления производством и включает:

- анализ использования в процессе оперативного управления производством научных подходов, принципов, методов;
- анализ информационно-технического обеспечения оперативного управления производством;
- анализ процессов разработки, принятия и реализации оперативного управления производством.

Третий организационно-экономический блок анализа состояния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством предполагает проведение трех процедур:

- анализ организационной структуры управления производством;

- анализ показателей взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством;
- анализ соответствия стратегических и оперативных задач развитию производства.

Заключительным этапом анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на эффективность экономики предприятия является организационно-экономический блок обобщающей оценки. Тесная взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством позволяет предприятию обеспечить получение высоких стратегических и оперативных результатов. Однако высокие результаты не всегда могут благоприятно сказываться на экономике промышленного предприятия: затраты на их достижение могут быть настолько большими, что будут перекрывать положительный эффект. Поэтому очень важно проанализировать соотношение затрат и результатов, обеспечивающих взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством. Анализ результатов, получаемых от взаимосвязи научно-организованных стратегического и оперативного управления производством, осуществляется на основе табл. 5, анализ затрат, необходимых для обеспечения данной взаимосвязи – на основе табл.6.

Таблица 5

Анализ результатов организации и внедрения взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством промышленного предприятия

Результаты	Денежное выражение результатов
Обеспечение долгосрочной стабильности и конкурентоспособности	
Расширение рынка сбыта	
Усиление конкурентных позиций	
Обеспечение сбалансированности и оптимальности портфеля заказов	
Обеспечение ритмичности производства	
Повышение качества продукции	
Снижение издержек производства	
Другие	

Таблица 6

Анализ затрат, необходимых для организации и внедрения взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством промышленного предприятия

Затраты	Денежная оценка затрат
Затраты, связанные с организацией стратегического управления производством	
Затраты, связанные с организацией оперативного управления производством	
Затраты, связанные с организацией взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством	
Текущие затраты управления производством	
Инвестиции в развитие производства	
Другие	

В общем виде расчет экономического эффекта от организации и внедрения взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством промышленного предприятия может быть рассчитан по формуле (1).

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = P - Z = \sum_{i=1}^K P_i \cdot K_i - \sum_{i=1}^K Z_i \cdot K_i = \sum_{i=1}^K (P_i - Z_i) K_i \quad (1)$$

где:

P - стоимостная оценка результатов организации и внедрения взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством за расчетный период;

Z - стоимостная оценка затрат на организацию и внедрение взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством за расчетный период;

I – за единицу принимается начальный год расчетного периода;

k – число лет расчетного периода;

P_i – стоимостная оценка результатов в i -ом году расчетного периода;

Z_i – стоимостная оценка затрат в i -ом году расчетного периода;

K_i – коэффициент приведения разновременных затрат и результатов к расчетному году (коэффициент дисконтирования).

Соотношение денежных оценок затрат и результатов дает основание судить о положительном или отрицательном влиянии организации взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на эффективность экономики предприятия в целом.

Предложенная авторская методика анализа влияния взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики промышленного предприятия позволяет системно и комплексно исследовать все стороны состояния организации стратегического и оперативного управления производством, организации их взаимосвязи, выявить недостатки и возможности улучшения, определить направления работы по совершенствованию взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии.

4. Выявлены связи и сформирована система показателей зависимости результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятий от взаимосвязанного применения стратегического и оперативного управления производством.

В ходе исследования автором было обосновано, что система управления производством на промышленных предприятиях должна включать не только сферы стратегического и оперативного управления, но и сферу их взаимосвязи (рис.2).

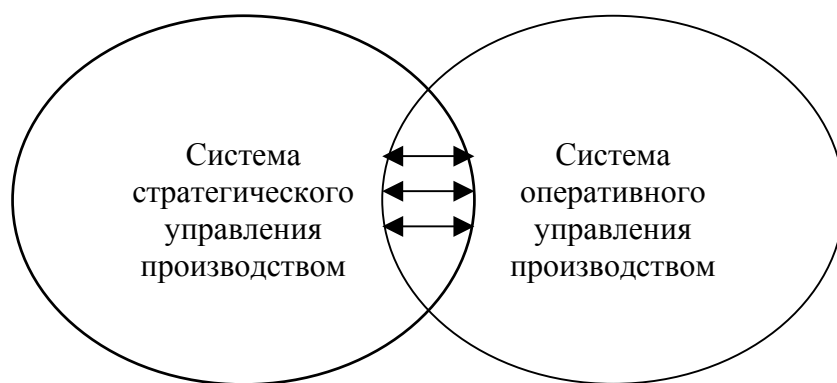


Рис.2. Взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством

Как показывает рис.2, взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством проявляется в области пересечения этих систем, следовательно, в качестве ключевых элементов их взаимосвязи выступают выходные результаты стратегического управления – производственные стратегии и соответствующие им показатели, и показатели оперативного управления по выполнению производственных стратегий и достижению соответствующих стратегических целей.

В условиях рыночной экономики на российских предприятиях взаимосвязь стратегического и оперативного управления должна достигаться посредством жесткого контроля оперативных показателей, позволяющих достичь ту или иную производственную стратегию.

В диссертации сделана попытка формулирования круга производственных стратегий и соответствующих каждой стратегии основных показателей обеспечивающих ее реализацию и характеризующих взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством (табл.7).

Однако, очевидно, что недостаточно только выявить и проанализировать особенности и взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством и ее влияние на производственную деятельность предприятия.

Для эффективного управления и развития как производственного процесса, так и предприятия в целом, необходимы эффективные схемы организации рассматриваемой взаимосвязи, а также постоянное и непрерывное ее совершенствование и адаптирование к динамичной, постоянно изменяющейся рыночной среде, в соответствии с динамикой рассмотренных показателей.

Таблица 7

Показатели взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством

Производственная стратегия	Основные показатели	Формула расчета и обозначения
Повышение качества выпускаемой продукции	Коэффициент внутриводовского качества выпускаемой продукции	$K_{к.з.} = \left(1 - \frac{Б}{100}\right)$ <p>$Б$ - издержки производства из-за брака, % к себестоимости продукции;</p>
	Экономический эффект при сокращении потерь от внутрипроизводственного брака	$\mathcal{E}_{бр} = (K_{баз} - K_{расчет}) \cdot П_{б}$ <p>$K_{баз}$ - количество бракованных изделий в базовом периоде, шт; $K_{расчет}$ - количество бракованных изделий в расчетном периоде после проведения организационных мероприятий по повышению качества продукции, шт.; $П_{б}$ - стоимость бракованных изделий, руб.</p>
Обеспечение конкурентоспособности продукции	Коэффициент обновления ассортимента продукции	$K_{обн} = \frac{Q_{обн}}{P}$ <p>$Q_{обн}$ - объем новой продукции, освоенной производством в исследуемом периоде, руб.; P - общий объем выпуска продукции, руб.</p>
	Коэффициент охвата производства системой бездефектного труда	$K_{б.т.} = \frac{П_{б.т.}}{П_{о}}$ <p>$П_{б.т.}$ - число производственных подразделений, охваченных системой бездефектного труда; $П_{о}$ - общее число производственных подразделений предприятия.</p>
Диверсификация производства	Коэффициент выполнения плана производства по номенклатуре	$K_{вып.пл.} = \frac{Q_{факт} - (S_1 + S_2)}{Q_{план}}$ <p>$Q_{факт}, Q_{план}$ - объемы производства фактически и по плану, руб.; S_1 - стоимость изготовленных изделий, не предусмотренных планом, руб.; S_2 - стоимость изделий, выпущенных сверх плана, руб.</p>
	Коэффициент стабильности номенклатуры	$K_{ст.ном.} = \frac{Ч_{повт}}{Ч_{общ}}$ <p>$Ч_{повт}$ - число повторяющихся наименований продукции; $Ч_{общ}$ - общее число наименований выпускаемой продукции;</p>
Обеспечение ритмичности производства	Коэффициент ритмичности сменного производства	$K_{р.с.} = \frac{Q_{ф.с.}}{Q_{пл.с.}}$ <p>$Q_{ф.с.}$ - объем фактического выпуска продукции за смену, руб., нормо-час; $Q_{пл.с.}$ - объем планируемого сменного выпуска продукции, руб., нормо-час.</p>

Производственная стратегия	Основные показатели	Формула расчета и обозначения
	Коэффициент общей ритмичности производства	$K_{p.o.} = \frac{\sum_{p.c.}^k K}{k}$ <p>k - число рабочих смен за период.</p>
Обеспечение пропорциональности, непрерывности и параллельности производства	Коэффициент непрерывности производственного процесса	$K_{непр} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{T_{ц}}$ <p>t_i - время, необходимое для выполнения i технологической операции, час.; n - число операций в цикле; $T_{ц}$ - длительность производственного цикла, час.</p>
	Коэффициент параллельности производственного процесса	$K_{нар} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i - T_{общ}}{\sum_{i=1}^n T_i}$ <p>$T_{общ}$ - общая длительность производственного цикла изделия, узла, детали, час. $\sum_{i=1}^n T_i$ - сумма циклов узлов, деталей, составляющих изделие;</p>
	Коэффициент пропорциональности использования средств производства	$K_{пр} = \frac{Ц_{общ} - Ц_{уз}}{Ц_{общ}}$ <p>$Ц_{уз}$ - число участков в цехе (групп оборудования) или число цехов на заводе, являющихся узким местом (наиболее загруженное оборудование); $Ц_{общ}$ - общее число участков (групп оборудования) в цехе или цехов на заводе;</p>
Обеспечение гибкости производства	Коэффициент конструктивной преемственности	$K_{пр} = \frac{Д_{заим}}{Д}$ <p>$Д_{заим}$ - количество наименований унифицированных деталей, узлов, сборочных единиц в новых изделиях и конструкциях; $Д$ - общее количество наименований деталей, узлов, сборочных единиц;</p>

5. Предложена схема концептуальной модели взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на промышленном предприятии.

Проведенный в работе анализ организации системы стратегического и оперативного управления производством на промышленных предприятиях, позволяет сделать ряд существенных выводов о ее резерве:

- на ряде предприятий стратегическое управление производством осуществляется практически на интуитивном уровне;



Рис. 3. Концептуальная модель взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством

- нет четкой взаимосвязи стратегической и оперативной деятельности;
- в системе управления производством преобладают элементы централизации и бюрократизации;
- низкая степень научной обоснованности организации процессов управления производством;
- низкий уровень информационно-технического обеспечения управления производством;
- нехватка достоверной и актуальной информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений в области управления производством;
- нехватка высококвалифицированных специалистов;
- низкая общая заинтересованности в результатах деятельности.

Таким образом, в современных условиях большинство предприятий стоят перед необходимостью кардинальной реорганизации и совершенствования взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством. Для успешного осуществления данной задачи необходимо в первую очередь формирование эффективной модели взаимосвязи элементов стратегического и оперативного управления производством. Автором предлагается схема концептуальной модели взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством, представленная на рис.3., которая позволяет организовать взаимосвязанный комплекс управления производством.

6. Обоснованы основные направления и рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности производственной деятельности промышленных предприятий на основе применения взаимосвязи стратегического и оперативного управления.

Взаимосвязь стратегического и оперативного управления производством на предприятии должна базироваться на обеспечении и соблюдении ключевых принципов и закономерностей рациональной организации данных процессов, способствовать их развитию и повышению эффективности. Для этого при организации взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством необходимо соблюдать ряд требований: научной обоснованности, гибкости, адаптивности, комплексности и системности. Данные требования реализуются через соблюдение определенных принципов, позволяющих наиболее эффективно и оптимально организовать систему взаимосвязи процессов стратегического и оперативного управления производством. Автором сформулированы следующие принципы:

1. Принцип приоритетности стратегического управления. Данный принцип предусматривает разработку стратегического плана развития производства как общего или сводного, раскрывающего содержание целей и взаимодействий различных подразделений на предприятии, и задающий показатели оперативных планов.

2. Принцип взаимообусловленности и опосредованности стратегических и оперативных показателей. Сущность данного принципа состоит в необходимости обеспечения взаимосвязи стратегических и оперативных показателей путем их увязки в единый комплекс. Причем, связь между данными показателями должна быть построена таким образом, чтобы она обеспечивала их:

- взаимообусловленность, то есть любое качественное или количественное изменение одного из показателей должно привести к соответствующему изменению других, на которые первый оказывает воздействие;
- опосредованность, то есть достижение каждого из показателей возможно только благодаря получению многих других.

При этом оперативные показатели должны рассматриваться в качестве средства достижения стратегических, а стратегические, в свою очередь, - в качестве ориентиров оперативной деятельности. В результате чего, создается единый комплекс стратегических и оперативных показателей.

3. Принцип устойчивости связи между показателями. Одной из основных характеристик системы взаимосвязи стратегических и оперативных показателей должна являться ее устойчивость, отражающая стабильность и силу связи между показателями под воздействием различных организационно-экономических факторов. Реализация данного принципа необходима для обеспечения более тесной взаимозависимости стратегических и оперативных показателей производственной деятельности друг от друга в рамках единого комплекса с целью повышения текущей эффективности управления производством, а также его долгосрочной конкурентоспособности.

4. Принцип рациональной организации взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством. Данный принцип выступает в качестве обобщающего, так как необходимым условием его реализации является соблюдение всех вышеперечисленных. Рациональная организация взаимосвязи предполагает четкую последовательность процессов управления производством от стратегического и долгосрочного к среднесрочному и оперативному. Это проявляется в создании такого механизма, который позволяет организовать оперативную деятельность в соответствии со стратегическими приоритетами, а стратегическую – в зависимости от оперативных возможностей. При этом данная взаимосвязь должна

оптимизировать управленческую деятельность с точки зрения получения высоких стратегических и оперативных результатов с минимальными затратами экономических ресурсов.

Таким образом, эффективность процессов стратегического и оперативного управления производством во многом определяется рациональностью и оптимальностью организации системы взаимосвязи между ними. В результате этого, при осуществлении процессов совершенствования системы управления производством и ее адаптации к рыночным условиям на промышленных предприятиях особое внимание должно быть уделено не только процессам внедрения новых форм и методов управления, но и корректировке и реорганизации системы взаимосвязей.

Наиболее характерные черты воздействия взаимосвязи стратегического и оперативного управления на эффективность производства и развитие экономики промышленного предприятия представлены на рис. 4.

Дальнейшее развитие и совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного управления и регулирования производства на промышленных предприятиях будет, на наш взгляд, способствовать решению следующих конкретных организационно-экономических задач:

- 1) согласованной работы всех звеньев производства на основе производственной цели, предусматривающей равномерный выпуск и сбыт товаров;
- 2) совершенствованию всей системы управления производством за счет повышения надежности календарно-плановых расчетов и снижения трудоемкости;
- 3) повышению гибкости и оперативности управления производством на основе более полного учета требований потребителей и последующей корректировке производственных программ;
- 4) обеспечению непрерывности в процессе управления производством и достижению более тесного взаимодействия стратегических и оперативных планов;
- 5) созданию на промышленном предприятии системы стратегического и оперативного управления производством, а также формирование и развитие их взаимосвязи, соответствующей требованиям рынка и уровню развития науки и практики управления производством.

Совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством, в соответствие с предложениями автора, на промышленных предприятиях будет способствовать подъему производства, росту его эффективности и конкурентоспособности и успешному социально-экономическому развитию всего предприятия.



Рис. 4. Воздействие взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством на развитие экономики предприятия

III. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ СОДЕРЖАТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

1. Тирон Г.Г. Особенности стратегического и оперативного управления производством на предприятиях машиностроения. Брошюра. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. 2001. – 5,0 п.л.
2. Исхакова Л.Р., Малышев Ю.А., Тирон Г.Г. Формирование эффективных инструментов стратегического управления промышленным предприятием. Препринт. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. 2002. - 4,8 п.л. (личный вклад 2,6 п.л.).
3. Тирон Г.Г. Научно-техническая политика как фактор экономической безопасности. // Тезисы докладов международной научно-практической конференции «Экономическая и энергетическая безопасность регионов России» Ч.П. – г.Пермь, 2003. - 0,15 п.л.
4. Тирон Г.Г. Оперативное управление производством. «Ключевые аспекты функционирования региональной экономики: теория и практика»: Сборник научных трудов / Пермский филиал Института экономики УрО РАН. – г.Пермь, 2004. – 0,31 п.л.
5. Лоскутова Л.В., Пыткин А.Н., Тирон Г.Г. Совершенствование взаимосвязи стратегического и оперативного управления производством как определяющий фактор развития предприятия. Брошюра. Изд-во НИИУМС. г.Пермь. 2004г. - 3,3 п.л. (личный вклад 2,4 п.л.).

Подписано в печать 09.08.2004г.

Усл.п.л. 1,7

Формат бумаги 60х84 1/16

Тираж 100 экз.

Заказ 070

Отдел оперативной печати ГосНИИУМС, г.Пермь, ул.Ленина, 66